

## **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Конкурентоспособность экономики не только на мировом, но и на национальном рынке невозможна без инноваций. Причем к числу последних с точки зрения управления следует относить не столько внедрение современного импортного оборудования, разработку модификаций продукта, а нововведения, основанные на объектах промышленной собственности, таких как изобретения, ноу-хау, полезные модели, промышленные образцы. При этом ноу-хау организационного характера, которые выражаются в умении топ-менеджмента создать организацию органического типа, обязательно должны сопровождать технологические, продуктовые, рыночные инновации.

Успешно будут реализованы только те изменения, которые, как утверждал еще Н.Д. Кондратьев, воспримет рынок. Именно на пересечении двух видов флуктуаций - внутренней инновационной и внешней рыночной - формируется управление развитием компании. Рост системных свойств компании в процессе организационной адаптации в рамках эволюционной теории подробно изучен и изложен А. Чандлером, И. Ансоффом и др.

Основная трудность в осуществлении изменений в организации (особенно на промышленном предприятии) - совмещение и определение оптимального соотношения между поддержанием стабильности производственной системы и осуществлением необходимых преобразований. Инновационный и обычный производственный процесс имеют принципиальные отличия (табл. 1), которые значительно усложняют задачу их совместимости [4, 5].

Таблица 1 - Принципиальные различия инновационных и рутинных бизнес-процессов.

Характеристика	Бизнес-процесс	
	рутинный	инновационный
Тип процесса	Близкий к непрерывному	Начинается фанатиками идеи или ее активными сторонниками. Дискретный, циклический, склонен к внезапным резким ускорениям, задержкам, сопротивлению и возникновению препятствий
Целевая ориентация	Поддержание заданного уровня, определяемого на основе маркетинговых исследований. Минимизация затрат на осуществление процесса, основанного на общедоступном знании	Перевод системы на качественно новый уровень посредством эффективного сочетания маркетинговой концепции и концепции технологического проталкивания
Достижение цели	В соответствии с оперативным планом	В соответствии с видением и выбранной стратегией, с временным лагом
База знаний	Кодифицированное, зафиксированное правилами и процедурами, должностными инструкциями	Видение, неявное или неосознанное знание
Форма организации	Бюрократия	Сети
Критический фактор конкурентного преимущества	Использование ключевых компетенций	Интеллектуальные ресурсы
Риск	Минимален, определяемый статистическими данными	Неизбежен и пропорционален новизне и масштабу инновации
Нормы, стандарты и положения	Базируется на них	Вступает в противоречия с ними и требует разработки новых
Источник власти	Должностные полномочия	Знание
Качество	Достижение заданного уровня	Создание нового качества
Распределение полномочий и ролей персонала	Стабильное	Стирание привычных административных границ
Критерий принятия решений	Доход, прибыль	Время
Оплата труда	В соответствии с объемом и качеством произведенной продукции (услуг)	За произведенное знание и масштабы его использования в организации
Отношение к персоналу	Преимущественно как к взаимозаменяемому ресурсу	Уникальный, приоритетный ресурс организации
Стиль управления	Авторитарный, жесткий контроль за исполнением	Координационный, делегирование полномочий, формирование группы единомышленников, помощь в раскрытии способностей
Принципы управления [3]	Стабильность Оперативность Количественные цели Внутренняя эффективность Порядок и четкость Управление целью	Гибкость Видение Стратегия Внешняя эффективность Творчество, возможно хаотичное Управление процессом

Создание единого механизма, обеспечивающего гармоничное сочетание технологических (в широком смысле) и структурных изменений, невозможно лишь за счет совместного использования инструментов, реализующих эти механизмы.

Особенности инновационных организаций заключаются в их идеологии и понимании сущности изменений и управления процессами создания новшеств на основе менеджмента знаний.

Таблица 2 – Особенности инновационных организаций

1	2	3
Формы развития	Стремление развивать организацию эволюционно	Используются разнообразные формы в зависимости от скорости изменений и их масштаба
Отношения с конкурентами	Ориентация на создание конкурентных преимуществ	Интеграция организации с конкурентами для создания уникальной стоимости в сочетании с формированием и развитием собственных конкурентных преимуществ
Процесс стратегического планирования	Стратегия компании представляется как комбинация стратегий ее структурных подразделений	Разработка пирамиды стратегий «сверху вниз»: корпоративная стратегия, деловые стратегии, функциональные, операционные
Способ достижения целей	Оптимизация использования внутренних ресурсов	Адаптация к постоянно меняющимся условиям внешней среды
Методы планирования	Экстраполяция	Все традиционные и нетрадиционные методы принятия решений (моделирование, экспертные оценки, мозговой штурм, экстраполяция и т.д.)
Объект анализа	Возможности внутреннего потенциала организации	1) внешняя среда; 2) возможности внутреннего потенциала организации
Важность фактора времени	Не самый важный фактор	Важнейший фактор
Критерий эффективности	Прибыльность	Точность предвидения изменений; время адаптации к изменениям; качество товаров (услуг)
Взгляд на персонал	Персонал - один из ресурсов	Человеческий капитал - важнейший ресурс
Отправная точка планирования	Достигнутый уровень развития	Желаемое состояние объекта в будущем
Субъекты планирования	Разработчиком плана является высшее руководство. Недооценка возможностей внешних консультантов, которая проистекает из представления, что разработка стратегии связана, прежде всего, с изучением внутренних процессов организаций, а не ее внешних отношений	Разработчики - группа специалистов, внешних консультантов, экспертов, топ-менеджмент
Особенности принятия решений	Разработчикам плана известны практически все альтернативные решения, которые могут быть реализованы	Все альтернативы неизвестны
	Альтернативы считаются оптимальными, если они ведут к максимальному значению цели	Альтернативу можно назвать оптимальной, если она выбирается по принятому правилу принятия решений (при допустимом риске)
	Параметры, необходимые для планирования, и их прогнозные значения определены однозначно	Часто исходные данные могут быть представлены только в виде оценок
	Для решения проблемы существует эффективный прием расчета, который ведёт к оптимальному результату	Не для всех проблем есть эффективные методы, ведущие к оптимальному решению. Необходимо пользоваться новыми, эвристическими приемами

Необходимо учесть, что в процессе оперативного управления недопустимо сочетать принципы различных концептуальных подходов к управлению инновациями, а также ориентироваться только на определенные принципы долгосрочного или стратегического подхода к управлению инновациями. Философия бизнеса и принципы менеджмента в каждой конкретной организации на каждом этапе ее развития топ- менеджментом должны быть четко определены и воплощены в различного рода процедурах, регламентах, организационном дизайне, корпоративной культуре

**Литература:** 1. Янсен Ф. Эпоха инноваций: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 46. 2. Багриновский К.А., Бендиков М.А. Некоторые подходы к совершенствованию механизма управления технологическим развитием // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 1. С. 3-19. 3. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. М.: Дело, 1996. 4. Чередникова Л.Е., Бовин А.А. Инновационное развитие предприятий: методологический аспект. Новосибирск: НГУЭУ, 2004. 5. Чередникова Л.Е. Интеллектуальный капитал в устойчивом развитии промышленных предприятий: Содержание и методы оценки. Новосибирск: НГУЭУ, 2005. 6. Олехнович Г.И. Интеллектуальная собственность и проблемы ее коммерциализации. Мн.: Амалфея, 2003. 7. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 1. С. 3-13. 8. Свищев А.В. Проблемы формирования технологий бизнес-знаний современных фирм // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 2. С. 43-51. 9. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: императивы 21-го века // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 4-8. 10. Чередникова Л. Е. Управление стратегическими изменениями: теоретические аспекты, методологические подходы и инструментарий. Новосибирск: САФБД, 2009. 11. Маевский В. Эволюционная теория и технологический прогресс // Вопросы экономики. 2001. № 11.